

L'industrie du futur s'installe près de chez vous



Caisse des Dépôts
GROUPE

page 10 —
Point de vue
Sandra Hoibian,
directrice du pôle Société
au CRÉDOC

page 24 —
Anniversaire
Vous tenez dans vos mains le 400^e numéro de CDscope!

Frédérique Plas



Donner un ancrage territorial solide à de nouvelles usines, dans un objectif de développement durable.

Avec l'industrie, nos territoires se conjuguent au futur

L'industrie a trop longtemps été délaissée par nos politiques publiques. L'idée d'une économie « sans usine » relève du fantasme : l'industrie génère l'innovation, la recherche et la formation, soit autant de moteurs vitaux pour l'avenir. Le regain industriel que nous observons depuis quelques années revitalise nos territoires et offre des perspectives d'emplois.

Réindustrialiser nos territoires nous donne aussi les outils pour décarboner notre économie : produire en France dans des usines alimentées en énergie propre, c'est éviter de transporter un produit fabriqué ailleurs et, parfois, dans une usine qui tourne au charbon ! Sans industrie, pas d'économie durable.

Du soutien à l'innovation au démarrage de l'activité, notre Groupe est engagé auprès d'entrepreneurs qui inventent les nouveaux fleurons français et écrivent la prochaine page de notre industrie, celle de la transformation énergétique et environnementale. Cette nouvelle page s'appuie aussi sur le terreau des anciens bassins industriels : à Saint-Avold en Moselle par exemple, des start-up font naître des modèles novateurs à la fois vertueux et compétitifs. L'essor de la chimie verte française annonce une reconquête industrielle et témoigne de l'excellence de nos biotechs.

En conjuguant les efforts de Bpifrance et de la Banque des Territoires, nous investissons pour soutenir cette industrie du futur, en agissant auprès des entreprises et en structurant des sites d'implantation dans toutes nos régions... Nous nous mobilisons pour donner un ancrage territorial solide à de nouvelles usines, dans un objectif de développement durable : reconversion de friches, accès à une énergie propre, proposition de sites clés en main, création d'écoles de production. Une centaine de projets s'amorcent en France et se déploient à un rythme soutenu, grâce aux collectivités, aux partenariats locaux et nationaux et aux habitants qui partagent, comme nous, la conviction que cette reprise industrielle est majeure pour la cohésion sociale et territoriale.

Éric Lombard, directeur général de la Caisse des Dépôts

Sommaire



Point de vue

10 Sandra Hoibian, directrice du pôle Société au CRÉDOC

Grand Angle

12 L'industrie du futur s'installe près de chez vous

Focus

22 Vision Groupe : innover ensemble, plus vite, plus fort

Portraits

26 • Antoine Séguret
Meneur d'équipes
• Marion Cabrol
Le sens et l'impact



Directrice de la publication : Sophie Quatrehomme.

Directrice de la rédaction : Karen Maitre.

Directeur des informations : Bruno George.

Rédacteur en chef : Martin Bellet.

Responsables éditoriales : Vanessa Faisant, Victoria Simonet et Valérie Lévêque.

Rédactrice : Magalie Claustres

Iconographie : Ludivine Pelletier et Thibault Brière.

Conception graphique : Nathalie Gallet et Emmanuel Picard.

Photographie Une : © Benoît Decout - REA - Caisse des Dépôts - 2021

Diffusion : Philippe Leroy.

Rédaction : cdscope@caissedesdepots.fr

Réalisation : www.grouperougevif.fr - ROUGE VIF éditorial - 27730

Impression : Caisse des Dépôts, sur du papier 100 % recyclé. ISSN : 0759 9277.

Recevez directement la version numérique de CDscope en vous inscrivant ici : www.caissedesdepots.fr/cdscope



Groupe

Résultats 2021 exceptionnels : accompagner une croissance plus durable et plus solidaire

Après une année 2020 marquée par la crise sanitaire, 2021 s'est révélée être un excellent cru pour le groupe Caisse des Dépôts, qui a su accompagner la reprise économique du pays.

Le travail conjoint de ses métiers et de ses filiales lui a permis d'atteindre un résultat exceptionnel de 4,6 Md€ en 2021, soit une augmentation de plus de 490 % par rapport à l'an passé. Ce bilan illustre une nouvelle fois sa capacité à contribuer utilement à la vie

de la Nation. Cette performance va d'ailleurs lui permettre de verser une contribution de 2,5 Md€ au budget de l'État.

Un contexte favorable au développement

Le résultat consolidé de la section générale, qui s'élève à 3 861 M€, est en partie marqué par un retour à une situation économique d'avant-crise permettant notamment aux filiales de redynamiser leur activité. Il s'explique également par une hausse des marchés financiers et de la contribution

du Groupe La Poste. Le résultat net du Fonds d'épargne, qui représente 710 M€, se caractérise quant à lui par une excellente performance des portefeuilles financiers, une stabilité du taux du livret A sur l'ensemble de l'année, et une dotation de 1 576 M€ au Fonds pour risques bancaires généraux (FRBG) pour renforcer les fonds propres. Cette performance remarquable permettra à la Caisse des Dépôts de poursuivre son action, de renforcer son engagement à travers tous les territoires, et d'accompagner une croissance plus durable et plus solidaire.



© Aurore Vinot x mairram.io

Chiffres-clés

1311 Md€

Bilan agrégé 2021

62 Md€

Fonds propres agrégés

4,6 Md€

Résultat net agrégé

2,5 Md€

Versés à l'État au titre de 2021

Ce résultat confirme la pertinence du modèle économique du Groupe et lui donne les moyens de poursuivre ses missions d'intérêt général.

Rencontres

L'innovation au cœur des politiques sociales

Grand âge, emploi, handicap... Afin de répondre aux enjeux sociaux de notre temps, il faut trouver des solutions nouvelles. C'est pour cela que la direction des politiques sociales (DPS) de la Caisse des Dépôts a organisé, le 11 mars dernier, sa toute première journée de l'innovation.

Au programme : interventions d'experts, tables rondes et échanges articulés autour de quatre thèmes. Contexte financier, autonomie des citoyens et accès au droit,

changements d'échelles, protection des données et éthique... La richesse des problématiques soulevées et des questions abordées a permis de construire une vision prospective des enjeux des politiques sociales, et a fait de cette journée un réel levier de réflexion sur les stratégies d'innovation à déployer pour y répondre. Cette journée conforte les nombreuses initiatives de la direction des politiques sociales en faveur d'une innovation ouverte, comme garantir une équité du service ou l'automatiser par l'apport de l'intelligence artificielle, diminuer le non-recours au droit

via une optimisation et une proactivité de l'action sociale, soutenir la réponse aux besoins des jeunes en termes de cohésion sociale... Le tout dans une démarche d'innovation faisant contribuer collaborateurs, partenaires et clients bancaires généraux (FRBG) pour renforcer les fonds propres.

Pour en savoir plus

<https://politiques-sociales.caissedesdepots.fr/une-journee-pour-innover-dans-les-politiques-sociales>

Énergie verte

Du gaz oui, mais renouvelable

Afin de s'inscrire dans la poursuite des objectifs réglementaires de réduction d'emploi d'énergies fossiles et de mener à bien la transition vers une autonomie énergétique, GRTgaz a initié un groupe de travail réunissant 27 partenaires* pour accompagner les collectivités dans la production de gaz renouvelable, et construire un cadre national pour la filière « gazéification hydrothermale ». Nouvelle technologie qui n'engendre pas de polluants atmosphériques, la gazéification hydrothermale permet de produire du gaz renouvelable à partir de déchets et de résidus de biomasse humide, en récupérant dans un même temps de l'eau ainsi que des sels minéraux et de l'azote pouvant être valorisés en fertilisants. En plus d'entrer dans une logique d'économie circulaire, ce nouveau procédé bénéficie donc également à la filière agricole, et facilitera la valorisation locale d'effluents organiques tels que les boues des stations d'épuration. De premiers projets industriels sont attendus en 2025.

* Sociétés de traitement d'eau, équipementiers, développeurs, bureaux d'études, etc.

Transport fluvial

La Seine se met au vert

La Seine devient le théâtre d'une transition verte. Parce que la mobilité durable concerne aussi les voies fluviales, les bateaux parisiens entament progressivement leur décarbonation.

Pour accélérer la transition écologique et énergétique du fleuve, la Communauté portuaire de Paris, la Banque des Territoires, NeoTGreen Mobility et FAMA Impact se mobilisent en faveur du verdissement de la flotte fluviale de l'axe Seine. Pour permettre aux armateurs de s'engager vers la remotorisation et l'hybridation

électrique ou hydrogène de leurs bateaux, les partenaires ont mis au point une solution de portage clé en main des « actifs énergie » (batteries, piles à combustible, infrastructures de charge), sous forme de location opérationnelle long terme. Les armateurs pourront donc bénéficier d'une offre globale, associant sécurisation technologique et neutralité économique, pour assurer la décarbonation de leurs embarcations. Nul doute que la cérémonie d'ouverture des Jeux olympiques et paralympiques 2024, qui aura lieu sur la Seine et impliquera plus de 160 bateaux, sera verte.



La transition énergétique des flottes de bateaux du bief parisien est un enjeu volontaire de participation au verdissement de la Seine, dont la Communauté portuaire de Paris a pris l'initiative.

© Alexi Tauzin - stock.adobe.com

Biodiversité

Les réalisations Nature 2050 se développent

Le programme Nature 2050, initié par CDC Biodiversité en 2016 pour favoriser l'adaptation aux changements climatiques et la restauration de la biodiversité, continue de s'étendre. Il intègre désormais neuf nouveaux projets, pour atteindre le palier symbolique des 50 réalisations.

Les nouveaux projets portés par le programme Nature 2050 contribueront à l'adaptation des littoraux aux modifications et perturbations environnementales et atmosphériques.

Les territoires ultramarins font notamment leur entrée dans le programme, avec deux projets à fort impact :

- la restauration de la vallée de la Coulée en Nouvelle-Calédonie, pour lutter contre la propagation des incendies et leur impact sur les ressources en eau et les écosystèmes côtiers ;
- la désartificialisation et la restauration de la couverture végétale des plages et falaises de Sainte-Anne en Guadeloupe, pour ralentir le recul du trait de côte et conserver les espèces indigènes rares.



Le programme Nature 2050 est innovant par son engagement sur le long terme et le recours à des solutions naturelles.

© Iryna Shpulak - stock.adobe.com

Cadre de vie

Une partie de campagne



Les jardins partagés ont pour objet de développer des liens sociaux de proximité.

👉 **Pour faire éclore un peu de nature dans les villes, CDC Habitat met en place des jardins partagés dans ses résidences.**

Potager, tournesols, table de pique-nique, abris pour insectes ou encore ruches pour encourager la biodiversité, les résidences CDC Habitat prennent des airs de campagne.

Une manière utile et ludique de se réapproprier des grands parcs peu utilisés au quotidien. En travaillant étroitement avec des associations locales, le bailleur social a déjà pu monter quelques projets et sensibiliser ses locataires à adopter des comportements plus durables, comme à la résidence du Carmel à La Tronche et à la résidence Croix de la Rochette du Fontanil, toutes les deux en Isère.

Habitat social

Habitat Réuni, du sur-mesure dans le collectif

👉 **Le secteur de l'habitat social est aujourd'hui confronté à de nombreux enjeux : qualité de service aux habitants, production et rénovation du patrimoine, augmentation des performances énergétiques et climatiques du parc immobilier, diversification de l'offre de logements...**

Pour accompagner les organismes de logement social et les aider à répondre à leurs besoins, la Banque des Territoires a mobilisé un montant à la hauteur des enjeux : 2 Md€, dans le cadre d'une convention de partenariat stratégique avec le groupe Habitat Réuni, qui rassemble 36 organismes indépendants appartenant à toutes les familles de HLM. Diversité des structures et diversité des enjeux impliquent nécessairement une diversité dans l'offre proposée. C'est pourquoi la Banque des Territoires mobilise, dans le cadre de ce partenariat, l'ensemble de ses outils de financement (prêts et fonds propres), et assure la mise à disposition d'offres sur-mesure, personnalisées et adaptées aux besoins de chaque organisme d'Habitat Réuni.

Copropriété

Homeland, syndic révolutionnant

👉 **Révolution en vue dans le milieu des syndicats de copropriété : Homeland, pionnier des néo-syndicats, va accélérer la transformation digitale pour bousculer ce secteur du logement grâce à une levée de fonds de 9 M€ auprès de Réflexion Capital et de la Banque des Territoires.**

Grâce à une plateforme logicielle permettant d'automatiser une grande partie des tâches administratives et comptables, de fournir

une transparence en temps réel sur l'avancée de la comptabilité et des dossiers en cours, et d'apporter une assistance 24h/24 et 7j/7 à l'ensemble des copropriétaires, Homeland a déjà transformé le modèle traditionnel du syndic de copropriété. Après avoir inventé le « néo-syndic » en 2016 et confirmé le succès de ce modèle innovant de gestion de copropriétés, Homeland poursuit ainsi son déploiement rapide sur tout le territoire, où il gère déjà plus de 400 copropriétés.



Homeland répond aux besoins d'innovation et de performance des bailleurs sociaux.

Très haut débit

La région Grand Est branchée

Alors qu'Internet fait désormais partie de notre quotidien, certains Français sont encore peu connectés. Pour favoriser l'accès de tous au réseau et réduire la fracture numérique, le très haut débit (THD) poursuit sa conquête des territoires.

La région Grand-Est a annoncé la fin du déploiement du réseau THD en Alsace par la société Rosace, délégataire, dont le capital est détenu à 20 % par la Caisse des Dépôts. En six ans, Rosace a déployé 430 000 prises en Alsace et relié 700 communes avec plus de 200 000 abonnés à la fibre. Seize mille kilomètres de fibre optique ont été utilisés et 130 entreprises mobilisées. Le bus de la fibre a effectué 52 sorties. Le bus rouge de Rosace a terminé sa tournée en décembre 2021, marquant la fin du déploiement du réseau, quelques mois avant la date initialement prévue.

Mobilité douce

Des cyclistes sur la bonne voie

En proposant via une application gratuite des parcours et itinéraires sécurisés pour les cyclistes, Geovelo souhaite favoriser et renforcer l'utilisation du vélo au quotidien, et ambitionne de devenir l'application de référence des cyclistes grâce à une levée de fonds de 3,8 M€ accompagnée par la Banque des Territoires.

À l'heure où des centaines de milliers de Français ont choisi le vélo comme moyen de transport principal, certains hésitent encore. Embouteillages, pistes cyclables parfois difficilement accessibles, multiplication des engins de déplacement

personnel motorisé... l'environnement stressant et périlleux décourage certains usagers potentiels. Pour remédier à cela, Geovelo guide, via son application, les cyclistes sur des routes sécurisées, avec des aménagements cyclables, ou sur des voies à faible circulation.

L'entreprise accompagne déjà plus de 40 collectivités en France et à l'international dans l'analyse de données d'usage des cyclistes sur leur territoire, en leur fournissant des outils d'aide à la décision et de mesure d'impact réel des politiques cyclables.



L'optimisation des parcours à vélo a un impact direct sur l'environnement et sur la santé.

© François Henry - REA - Caisse des Dépôts - 2021

Réseaux sociaux

REVUE DE POST



Favoriser l'autonomie solidaire, prévenir & réparer les ruptures de parcours... enjeux & défis de la protection sociale en France 🇫🇷 🤝

#SecuriteSociale #Autonomie #Santé
C'est à découvrir dans le dernier dossier des **#PolitiquesSociales**
[@caissedesdepots](#) 🇫🇷 [ici](#)



À l'occasion de la Présidence française de l'Union européenne **#PFUE2022**, découvrez en vidéo le rôle européen de **la Caisse des Dépôts** ! 🇫🇷 🇪🇺 🇫🇷 [ici](#)



Comment développer la participation citoyenne ? Réponse en vidéo avec **Louis Henry**, de l'Institut CDC pour la Recherche.

Louis présente l'intérêt des sciences participatives en prenant l'exemple du projet **#Spot: « Sciences Participatives Obscurité et Territoire »** 💡 ✂️ 🇫🇷 [ici](#)



Pour venir en aide à la population ukrainienne, **nous faisons un don d'1 M€ à 2 organisations humanitaires**: la **@CroixRouge** 🇫🇷 et **le Haut Commissariat des Nations unies pour les réfugiés**. 🇫🇷
Retrouvez plus d'informations 🇫🇷 [ici](#)



Les plats sont présentés dans des barquettes à réchauffer quelques minutes au micro-ondes.

© Eric Huynh - La Poste - 2020

Coup de pouce

Manger équilibré sans se décarcasser

Parce que l'alimentation est un sujet primordial tant pour la santé que pour le moral, et qu'il n'est pas toujours possible de cuisiner soi-même, La Poste propose désormais un service de livraison de repas à domicile. Sortie d'hospitalisation, perte d'autonomie, handicap ou difficulté à cuisiner, ce service constitue une réponse simple permettant de préserver un bon état nutritionnel et le plaisir de bien manger.

Des menus sains, frais et savoureux, élaborés par des experts en diététique qui proposent également un bilan et un suivi nutritionnels, sont ainsi livrés plusieurs fois par semaine dans toute la France.

Ce projet s'inscrit pleinement dans la démarche du Groupe La Poste de renouvellement et développement de son offre de services à la personne.

Société

La démocratie participative pour répondre à la jeunesse

La crise sanitaire a mis en lumière des maux qui existaient malheureusement depuis des années. Précarité, décrochage scolaire, inquiétudes face à l'avenir, chômage, difficultés d'accès au logement et aux soins... La jeunesse, qui représente 17,5 % de la population française*, constitue également une grande cause à laquelle les pouvoirs publics doivent s'atteler. À cet effet, la Caisse des Dépôts s'est engagée aux côtés de Make.org dans le cadre d'une consultation massive initiée par la société civile afin de collecter des solutions pour permettre à chaque jeune de trouver sa place dans la société. Lancée le 22 mars 2022, l'initiative #SolutionsJeunes a déjà mis l'accent sur certains sujets : insertion, accès au droit,

renforcement des actions pour les jeunes en situation de handicap, offre de logement étudiant, actions en matière de santé et de médico-social, notamment pour la santé mentale.

Grâce à ce partenariat, la Caisse des Dépôts contribuera – avec le Groupe La Poste – à accélérer les initiatives, porter et faire naître les projets qui émergeront à l'occasion de cette consultation, dans une approche transversale.

Pour en savoir plus

<https://politiques-sociales.caissedesdepots.fr/grande-cause-de-la-jeunesse-la-cdc-sengage-avec-makeorg>

* Source : Insee. Âges compris entre 15 et 29 ans.

Patrimoine

Nouvelle vie pour l'ancienne poste Magenta

Localisée dans un quartier en renouveau, l'ancienne poste Magenta bénéficiera – grâce à CDC Investissement Immobilier – d'une réhabilitation éco-responsable, qui lui permettra d'augmenter drastiquement ses performances énergétiques, et de répondre aux nouveaux enjeux et réglementations en matière environnementale.

Ce nouvel ensemble immobilier, situé dans le 10^e arrondissement de Paris, comprendra également un immeuble neuf construit dans la continuité du bâtiment originel, qui accueillera notamment des logements sociaux, un espace de coworking, une plateforme logistique et des bureaux de La Poste. Le bâtiment d'origine accueillera, quant à lui, 41 logements destinés à être loués dans le cadre de baux à loyer libre. Avec ce projet, CDC Investissement Immobilier participe à la mixité, au développement et à la transition écologique et énergétique déjà entamés dans le quartier.



L'édifice de La Poste a été construit en 1965 par l'architecte Jean-Baptiste Mathon.

© Florent Michel - 11h45

Industrie spatiale

Vers l'infini...

La filière du « NewSpace » français prend son envol et part à la conquête de l'espace. Pour accélérer le déploiement de nouveaux projets permettant à la France de se confronter aux géants de l'espace, Bpifrance participe à la course aux étoiles en investissant dans le NewSpace. Illustration avec trois entreprises françaises, un peu plus près des étoiles.

Gama déploie ses voiles solaires

L'entreprise française vient de lever 2 M€ pour développer son système de voiles solaires permettant de propulser les objets dans l'espace. À l'image du vent pour les voiliers, les voiles de Gama Space utiliseront la lumière du soleil pour créer de l'énergie.

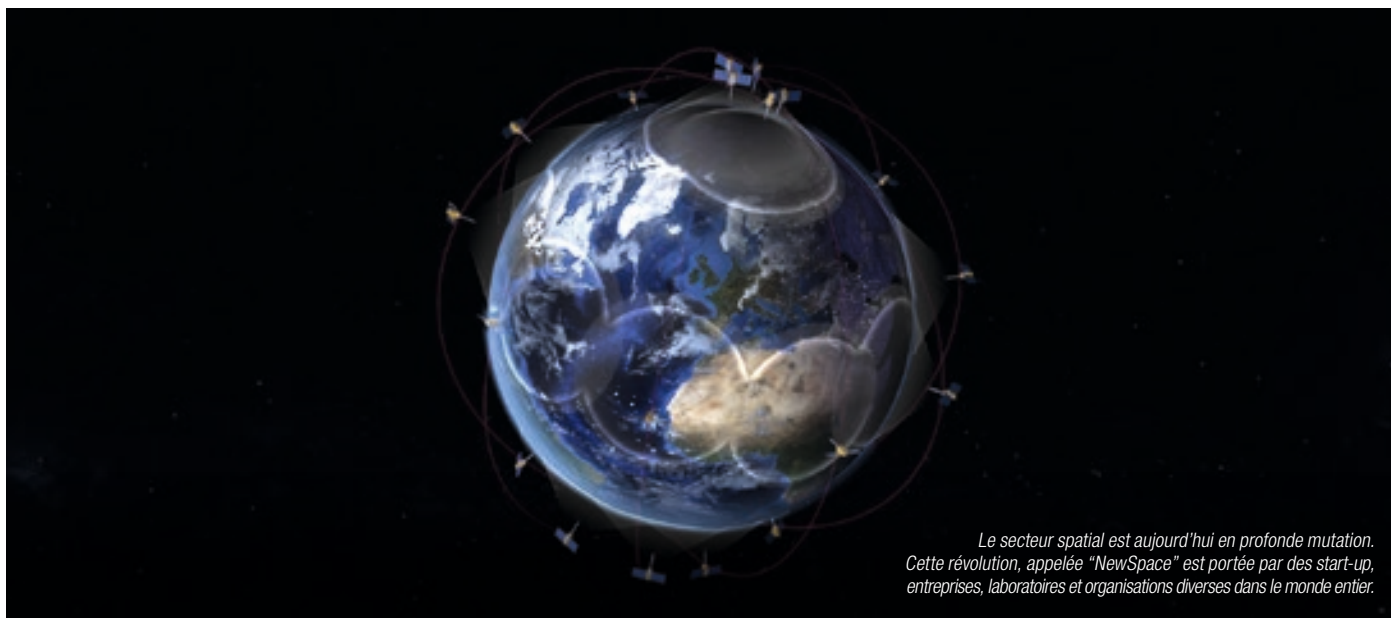
Kinéis, satellites et objets connectés

Champion français du NewSpace, Kinéis est un opérateur satellitaire spécialisé dans l'internet des objets. La start-up vient de lever 100 M€ et espère d'ici 2023 envoyer dans l'espace de nouveaux dispositifs pour démultiplier les performances de sa

connectivité actuelle. Ces nanosatellites viendront connecter des millions d'objets supplémentaires dans des domaines aussi variés que l'agriculture, la logistique, les transports ou l'énergie.

Voyager dans l'espace en ballon avec Zephalto

Voyager dans l'espace sans faire exploser son bilan carbone, un rêve qui pourrait devenir réalité avec Zephalto. Grâce à un ballon de 130 mètres s'inspirant des montgolfières, les voyageurs pourront atteindre la stratosphère, et contempler la terre depuis l'espace...



Le secteur spatial est aujourd'hui en profonde mutation. Cette révolution, appelée "NewSpace" est portée par des start-up, entreprises, laboratoires et organisations diverses dans le monde entier.

© Kinéis

Cybercriminalité

Anticiper pour mieux déjouer

Menace omniprésente bien qu'invisible et véritable fléau des temps modernes, la cybercriminalité n'a cessé d'augmenter ces dernières années et constitue un véritable danger, tant pour les acteurs publics que privés. Selon un rapport de l'Agence nationale de la sécurité des systèmes d'information (ANSSI), les signalements d'attaque par rançongiciel dans son périmètre ont augmenté de 255 % entre 2019 et 2020.

Si les entreprises sont majoritairement touchées, les collectivités locales et les secteurs de l'éducation et de la santé ne sont pas épargnés. Pour anticiper au mieux et déjouer les cyberattaques, Hackuity, pépite française de la tech, a mis au point un dispositif permettant aux équipes et aux responsables de sécurité informatique de collecter, hiérarchiser et corriger les failles avant

qu'elles ne puissent être exploitées par des cybercriminels.

La start-up souhaite aujourd'hui renforcer son ancrage en France et intensifier son déploiement à l'international, avec une levée de fonds de 12 M€ auprès de Sonae IM et de la Banque des Territoires, et ainsi remporter de nouvelles victoires contre le cybercrime.

La forêt, un actif responsable par essence

Plus que des arbres, les forêts privées sont aussi des actifs financiers précieux pour leurs propriétaires et la société tout entière. Filiale de la Caisse des Dépôts, la Société Forestière assure à ses clients, depuis plus de 60 ans, la gestion de leurs forêts et leur propose une sylviculture adaptée aux évolutions climatiques et environnementales.

Commercialiser les forêts

La Société Forestière, société de gestion agréée par l'AMF, offre à ses clients un investissement de long terme, respectueux des territoires et de leur diversité.

- Plus de 1,3 million de m³ de bois commercialisé par an
- Plus de 2 Md€ d'actifs gérés
- 20 à 25 % des transactions sur le marché des biens forestiers privés de plus de 100 ha

Depuis 2021, elle est une Entreprise Engagée pour la Nature (EEN).

- 310 000 ha de forêts gérés durablement
- 15 experts forestiers agréés



Compenser les émissions

La Société Forestière accompagne les stratégies climat des entreprises, en leur proposant des projets de compensation de leurs émissions.

- Près de 165 000 tonnes CO₂ à financer en 2022
- 700 ha de terres à boiser ou de forêts à restaurer

Agir pour la biodiversité

Afin de préserver, voire enrichir la faune et la flore, elle teste et plante de nouvelles essences plus résilientes et adaptées aux sols, recrée des mares, protège les cours d'eau...

3 M d'arbres plantés par an

2 à 3 essences minimum en plantation

La Caisse des Dépôts est aussi premier propriétaire institutionnel avec 62 000 ha répartis dans 150 forêts, gérées par la Société Forestière.

“ Il faut soutenir la création d’espaces de rencontres physiques : sportifs, culturels ou engagés dans la cité comme les “tiers lieux” ”

BIO EXPRESS

1996 : DEA Marketing et Stratégie, université Paris-Dauphine.

2005 : directrice de clientèle BVA Telecoms et multimédias.

2010 : directrice adjointe du département Conditions de vie et Aspirations, CRÉDOC.

2015 : directrice du pôle Évaluation et Société, CRÉDOC.

2020 : docteure en sociologie, EHESS.

2021 : création de l’institut Vulnérabilités et Résiliences.

Sandra Hoibian, directrice du pôle Société au CRÉDOC

Résiliente, la société française après la crise sanitaire ou menacée de perte de cohésion ? Quel est le moral des Français deux ans après ? Sandra Hoibian, directrice du pôle Société au CRÉDOC et docteure en sociologie, dresse le bilan économique et sociétal de la crise Covid. Et propose des pistes pour retisser les liens.

Vous êtes directrice du pôle société au CRÉDOC*, sur quels sujets portent vos recherches ?

Mes recherches portent sur les conditions de vie de la population française (logement, loisirs, travail, lien social...), et plus particulièrement les questions ayant trait à la cohésion sociale, au rapport au collectif, aux institutions, etc. J'ai récemment soutenu une thèse en sociologie sur les défis que pose l'individualisation à la cohésion sociale. Les pistes pour renouveler les modèles de vivre ensemble dans une société où chacun aspire de plus en plus à la singularité me passionnent.

Quel bilan pouvons-nous dresser de l'impact économique de la crise sanitaire sur les Français ?

Une majorité de Français a été préservée des impacts économiques de la crise sanitaire, grâce aux dispositifs de soutien massifs mis en place par l'État. Nous constatons globalement un retour de multiples indicateurs aux niveaux d'avant crise. Pas de hausse du niveau de pauvreté, ni du taux d'endettement, ni même des difficultés bancaires, pour une majorité de la population. Pour donner une idée de l'ampleur de ces dispositifs, la dette a augmenté de 360 milliards d'euros en deux ans. C'est un effort très conséquent, notamment sous la forme du chômage partiel, dont ont bénéficié plus de huit millions de salariés au plus fort de la crise.

Toutefois, certaines catégories ont été plus touchées, quand d'autres s'en sortent mieux. Lesquelles et pourquoi ?

Cette stabilité globale ne doit pas masquer l'amplification des inégalités. Les publics déjà plus vulnérables avant la crise ont été fragilisés. Sur le plan professionnel d'abord, nombre de CDD courts se sont arrêtés, notamment dans les secteurs dits non essentiels mis à l'arrêt, comme le tourisme, la culture ou les transports. Nous constatons la fragilisation de ces personnes pendant la crise mais aussi à plus long terme. Outre les problèmes d'emploi, ces dernières, expertes de l'optimisation de leurs dépenses en « temps normal », ont vu les moyens d'acheter moins cher ou de recourir à l'entraide et à la « débrouille » se restreindre. Côté épargne, contrairement aux ménages plus aisés, elles n'ont pas pu rogner sur le poste loisirs, déjà minimum avant, ni sur les transports n'étant presque pas concernées par le télétravail. Les indépendants et les jeunes ont été très touchés.

Quid des jeunes justement ? Et comment expliquer leur relatif optimisme sur leur avenir, malgré leur fragilisation ?

Un emploi précaire (CDD, intérim...) sur deux est occupé par un jeune : les jeunes apparaissent comme une variable d'ajustement du marché du travail. Moins souvent en CDI et très présents dans les secteurs du tourisme et de la restauration, ils ont été très touchés. L'espoir relatif quant à l'avenir est inhérent à leur âge. Mais s'ils sont plus positifs que leurs aînés, ils sont en même temps deux fois plus affectés par les tendances dépressives qu'avant la crise sanitaire.

Pouvons-nous parler de risque de fracture sociale ? Et que convient-il de faire à présent pour la cohésion ?

Si l'on arrête les mécanismes de soutien et que l'on n'accompagne pas ces publics dans la durée, oui, il y a un risque de fragilisation de la cohésion sociale. Les risques de séquelles à la suite de la mise sous cloche de pans entiers de l'économie ou de décrochage des cursus universitaires ou scolaires et de dégradation de la santé psychique sont à considérer sérieusement. Pour ces publics, il faut un accompagnement fort sur le long terme. Enfin, il convient de restaurer le lien social et le rapport au collectif, dont les liens faibles (avec les personnes croisées occasionnellement) qui constituent des passerelles importantes d'un milieu à l'autre et permettent de ne pas s'enfermer dans des bulles avec une polarisation des opinions. Il faut soutenir la création d'espaces de rencontres physiques, qu'ils soient sportifs, culturels, ou engagés dans la cité comme les « tiers lieux ».

Que penser de l'essor du télétravail pendant la crise et après ?

C'est une des révolutions de cette crise. S'il se montre efficace pour certaines tâches et donne plus d'autonomie aux salariés, un confort avec l'économie des temps de transports notamment, il porte aussi un risque d'isolement et favorise moins la créativité. On y perd le « *small talk* », ces conversations ne présentant pas de réel intérêt sur le fond mais indispensables au lien social. L'entreprise est à réinterroger. Comment intégrer les nouveaux arrivants, transmettre le savoir-faire intergénérationnel, quelle nouvelle place pour le manager, etc.

Pouvons-nous parler de résilience de l'économie et de la société françaises ?

Il est intéressant de comparer la crise sanitaire à celle des *subprimes*. Le PIB a chuté de 2,9 % durant la crise de 2008 versus 8,3 % en 2020. Et malgré cela, nous avons assisté à une reprise plus rapide de l'économie post-covid, quand la crise des *subprimes* nous a affectés une dizaine d'années. Au-delà des dimensions économiques, l'enquête *Conditions de vie et aspirations* du CRÉDOC montre que les Français ont commencé à reprendre des liens sociaux, à sortir. S'il reste des traces, nous pouvons donc en effet parler de résilience et capacité collective à rebondir.

Quid du moral des Français aujourd'hui, après ces deux années ?

Si l'on constate une lassitude après deux années éprouvantes, il y a également une tendance à se dire que le pire est derrière nous, et qu'après la tempête, tout ne va pas si mal. Il y a aussi l'envie de passer à autre chose, de reconstruire les liens sociaux... Les priorités changent avec l'envie de se recentrer sur ce sur quoi l'on a prise au quotidien : sa famille, son logement, son travail.

Propos recueillis par Magalie Claustres

© Pierre Vassal - Caisse des Dépôts / REA - 2022



GRAND ANGLE

L'INDUSTRIE DU FUTUR S'INSTALLE PRÈS DE CHEZ VOUS

Réindustrialiser notre économie suppose d'innover à toutes les étapes de la chaîne industrielle : pour inventer de nouveaux produits, pour renforcer la compétitivité, pour décarboner la production, pour s'adapter aux nouveaux usages... mais aussi pour s'enraciner dans un territoire.

Dossier réalisé par Valérie Lévêque

Industrie : six choses à savoir

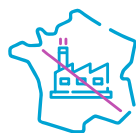
01



LE POIDS DU SECTEUR

Parmi les grands pays industrialisés, la France est l'un de ceux qui a subi le plus fort reflux industriel. Le secteur représente 13,5 % du PIB contre 23 % en 1980 et jusqu'à 30 % dans les années cinquante. En Europe, l'industrie atteint en moyenne 16 % du PIB avec l'Allemagne qui affiche 22 % ou l'Italie qui se situe autour de 19 %. Les branches industrielles françaises ont perdu près de la moitié de leurs effectifs en chutant de 5,3 millions d'emplois en 1980 à 3 millions en 2020. L'industrie ne représente plus aujourd'hui que 10,3 % du total des emplois. En dépit du regain amorcé en 2017, la France, qui compte 260 000 entreprises industrielles, reste un des pays les plus désindustrialisés du G7 avec le Royaume-Uni.

02



LA FRANCE SANS USINE ?

En 2001, Serge Tchuruk, ingénieur polytechnicien et PDG d'Alcatel, préconisait l'entreprise sans usine. En fermant ou cédant dix-sept usines entre 1995 et 2013, le groupe Alcatel perd son savoir-faire industriel, rate le virage de l'Internet mobile et précipite sa chute. D'autres groupes français délocaliseront massivement leur production pour rechercher des prix compétitifs. Le reflux industriel français est brutal et rapide. Une vision post-industrielle préfigure une économie de services : cela redistribue les cartes dans les territoires et révolutionne les métiers. Ce phénomène de désindustrialisation cristallise aussi une peur du déclin et un sentiment de vulnérabilité ressentis par la population française, notamment pendant la crise sanitaire.

03



UN REGAIN INDUSTRIEL ?

La France crée aujourd'hui plus d'usines qu'elle n'en ferme, donnant ainsi des signes de reprise : en 2021 on a constaté 176 créations contre 56 fermetures. Les relocalisations progressent encore plus vite, bondissant de 30 à 87 en 2021. Même s'il faut rester prudent car d'autres signaux restent préoccupants (comme le niveau du déficit extérieur qui atteint 87 Md€ en 2021), le pays gagne en attractivité et certains saluent l'effet des mesures macro-économiques : + 32 % de projets d'investissements étrangers en un an. Les plans de relance lèvent d'autres freins au retour des usines sur les territoires. L'opinion publique considère aussi que ce regain industriel est nécessaire à un développement économique équilibré.

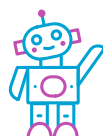
04



UN MAILLAGE ULTRA-LOCAL

Si certaines métropoles rechignent à accueillir de nouveaux sites industriels, des villes moyennes veulent saisir leur chance en accueillant certaines relocalisations ; espérant ainsi créer des emplois. Des tendances similaires ont pu être observées en Allemagne ou en Italie. En France, 75 % des emplois industriels sont situés en dehors des métropoles régionales. En 2021, 43 % des projets d'investissements industriels étrangers se sont portés sur des communes de moins de 200 000 habitants. L'implantation de nouvelles activités, souvent issues de start-up ou de PME, donne les moyens de réduire certaines fractures territoriales et de renforcer la cohésion. Cette réindustrialisation dépend aussi de l'accès au foncier productif, de la disponibilité des compétences et de l'accueil des habitants.

05



L'INDUSTRIE 5.0

Les plans France Relance et France 2030 mobilisent 70 Md€ pour l'industrie en ciblant des secteurs d'avenir : hydrogène vert, bio-médicaments, intelligence artificielle, robotisation, bornes de recharge, nucléaire, ou quantique. Il s'agit d'accélérer la transition numérique et la modernisation des outils de production. Cette industrie du futur cherche ainsi à améliorer les gains de productivité et à combler le retard de la France sur ses principaux concurrents : on compte ainsi dans l'hexagone 18 robots pour 1 000 salariés alors que l'on en recense 35 en Allemagne et 87 en Corée du Nord. Lancé en 2019, le plan DeepTech, qui cherche à faire de la France un acteur majeur de l'innovation de rupture, a déjà vu ses moyens renforcés.

06



UNE EMPREINTE PLUS LÉGÈRE

Entre 1995 et 2015, l'industrie française a diminué ses émissions mais l'empreinte carbone du pays a augmenté en raison des importations. La Caisse des Dépôts agit en faveur du verdissement en aidant les usines qui s'installent à maîtriser leur empreinte écologique mais aussi en investissant dans des activités industrielles qui proposent des produits et services « verts ». Des dispositifs de France Relance financent la décarbonation de l'industrie (vapeur et chaleur renouvelable, efficacité énergétique...) et soutiennent des travaux d'électrification, notamment le renouvellement du parc électronucléaire et l'entretien des réseaux énergétiques. Le plan de relance a consacré 1,2 Md€ pour soutenir des projets de décarbonation permettant une économie de 2,8 millions de tonnes équivalents CO₂ par an fin 2021.



© Le Coq Sportif

Les territoires au cœur de la réindustrialisation

Il y a vingt ans, certains prônaient un pays sans usines, provoquant la fuite de nombreux savoir-faire et la dévitalisation de plusieurs territoires. Aujourd'hui, d'autres choisissent d'innover et de créer des alliances, avec le soutien de la Caisse des Dépôts, pour donner un ancrage au regain industriel.

« Nous sommes au pied du mur... c'est fou d'avoir une tradition industrielle et d'avoir autant de difficultés pour fabriquer des masques. Ici, dans les Vosges, nous sommes en train de transformer le fonctionnement d'une machine... Qui peut nous vendre des rouleaux de fil élastique ? »

Ces échanges, Patrick François, directeur régional Grand Est à la Banque des Territoires, s'en souvient bien. En mars 2020, il retrouvait chaque jour, en conférence vidéo, des élus et des chefs d'entreprises locaux et cherchait avec eux des solutions pour faire face à l'urgence. Il parle aujourd'hui avec une certaine émotion « de la réaction de fierté et de l'élan de ces acteurs industriels qui voulaient faire

redémarrer les choses » au cœur du premier confinement. La crise sanitaire, comme aujourd'hui le conflit ukrainien, jette une lumière crue dans tous les territoires sur la perte de souveraineté industrielle.

Crise écologique et choc technologique

Ces secousses mondiales accélèrent une prise de conscience déjà engagée depuis quelques années. Avec la promotion du *made in France*, une forme de patriotisme économique avait déjà fait bouger les lignes, comme en témoigne la relocalisation de Safil avec le soutien décisif de la Banque des Territoires et de Bpifrance. Installée en Pologne depuis plus de vingt-cinq ans,

la filature revient dans les Hauts-de-France pour répondre aux souhaits des clients d'acheter français. Mais au-delà de « cette réorientation des achats, la prise en compte des risques d'approvisionnement actionne aussi un levier industriel », explique David Cousquer, fondateur de Trendeo, cabinet de conseil qui produit des données économiques sur l'emploi et l'investissement en France.

D'autant que nos modes de production et de consommation se transforment à vitesse accélérée sous le double effet des changements climatique et technologique. Les industriels se reposent la question des coûts de production : les difficultés d'accès aux matières premières et les nouveaux



Le Coq Sportif relocalise une part de sa production sur son ancien site à Romilly-sur-Seine, dans l'Aube.

risques liés aux délocalisations modifient l'équation. Des secteurs entiers subissent de profondes mutations : des procédés deviennent obsolètes ou coûteux alors que d'autres chaînes industrielles sont possibles et compétitives... y compris sur le territoire national. Le plan France Relance de 2021, qui consacre 35 Md€ au secteur, donne des moyens exceptionnels à cette industrie du futur, en soutenant à la fois l'innovation¹, la production locale² et la décarbonation³.

Du prototype au produit, le chemin est long et la méthode des petits pas ne permet pas toujours de franchir les étapes jusqu'à l'usine. « Nous cherchons à accélérer ce passage en activant un levier financier. Il n'est plus rare de mettre plusieurs millions d'euros pour pouvoir valider une preuve de concept et déclencher le démarrage industriel et la création de nouveaux emplois », explique Magali Borg Capra, directrice des filières industrielles à la direction de l'innovation de Bpifrance, qui souligne l'importance de l'accompagnement : « Cela change la donne ! » Aujourd'hui, une direction de Bpifrance accompagne les nouveaux créateurs d'industrie : diagnostics, accélérateurs thématiques, coaching des chercheurs-entrepreneurs... « À la faveur des ruptures technologiques, on observe des changements de modèles qui donnent

leur chance à de plus petites structures, des pépites françaises que nous aidons à passer à la production », ajoute-t-elle.

“Bpifrance peut financer le contenu quand la Banque des Territoires finance le contenant, c'est-à-dire l'écosystème dans lequel une activité industrielle peut se développer”

FRANÇOIS BLOUVAC,
responsable du programme Territoires
d'industrie à la Banque des Territoires

À travers leurs différentes missions, la Banque des Territoires et Bpifrance conjuguent aujourd'hui leurs efforts au sein d'un même projet industriel. François Blouvac est responsable du programme Territoires d'industrie à la Banque des Territoires, un dispositif public lancé en 2019 pour soutenir la réindustrialisation à travers le développement local. Il propose ce raccourci éclairant pour expliquer

le tandem : « Bpifrance peut financer le contenu quand nous finançons le contenant, c'est-à-dire l'écosystème dans lequel une activité industrielle peut se développer. »

Ainsi, quand une start-up française met au point, dans une université de Saint-Étienne, une technique de transformation de la caséine de lait en emballage biodégradable et hydrosoluble, Bpifrance soutient la phase de recherche et d'industrialisation. Puis la Banque des Territoires l'accompagne dans la construction de son usine sur une friche industrielle de la vallée du Gier, en Haute-Loire. Une ancienne fabrique de crème fouettée a été réaménagée pour répondre à des normes supérieures aux standards en vigueur en matière de consommation énergétique. Cette usine emploie aujourd'hui une soixantaine de personnes et produit du plastique soluble sans artificialiser de nouveaux sols grâce à ces locaux financés par le département, la Banque des Territoires et l'entreprise Lactips.

En mars 2020, d'autres réunions en visioconférence s'organisaient à la Banque des Territoires pour faire les plans de la reconquête industrielle. En équipe et à distance, on cherche les bons outils pour donner un ancrage territorial aux nouveaux projets. « Nous avons demandé au cabinet

Trendeo de cartographier les chaînes d'approvisionnements afin d'identifier de possibles relocalisations », explique François Blouvac. Ce rapport s'affranchit de l'analyse sectorielle pour identifier des ressorts communs : aménager des zones industrielles, produire vert, mutualiser les moyens technologiques, articuler les niveaux d'intervention, créer une « présence de place » industrielle...

En France, près de deux ans sont nécessaires pour installer une usine sur un territoire contre six mois en Allemagne. Un projet a besoin de s'appuyer sur une dynamique locale pour réunir les conditions nécessaires à l'ouverture d'une usine. Elles sont nombreuses et souvent compliquées : accessibilité du foncier, disponibilité de la main-d'œuvre, obtention d'une autorisation, prise en compte des impacts environnementaux ou même archéologiques... Les équipes engagées dans les 146 territoires d'industrie, qui couvrent 30 % du territoire national, sont attentives et pragmatiques : « *au-delà des questions d'aménagement, nous aidons les entreprises à trouver leur place sur un territoire en soutenant à la fois leur accès aux utilités locales et la maîtrise de leur empreinte : énergie propre, éliminations des déchets, solutions de mobilité, infrastructures réseaux...* », raconte François Blouvac, sans oublier la dimension formation. *La pénurie de main-d'œuvre est un réel frein à l'investissement.* » Des écoles de production, soutenues par la Banque des Territoires, forment à la fois aux techniques traditionnelles et aux métiers de l'industrie du futur. « *Le programme Territoires d'industrie propose une démarche innovante car*

“Nous effectuons un inventaire minutieux des zones industrielles pour repérer les futurs territoires clés en mains”

PATRICK FRANÇOIS,
directeur régional Grand Est
à la Banque des Territoires

il tient compte des besoins du terrain et fait le lien entre les stratégies locales et les plans nationaux », souligne David Cousquer. Plus de 120 projets de toute taille ont ainsi été accompagnés en deux ans (dont une vingtaine d'ouvertures d'usines) par la Banque des Territoires, qui a choisi de consacrer 1 Md€ de son plan de relance à l'industrie. « La synergie entre les acteurs, la disponibilité des moyens et une bonne méthodologie créent une dynamique », ajoute François Blouvac.

Un humus industriel

Le programme Sites clés en main raccourcit les délais d'installation pour les industriels tout en sécurisant les collectivités : elles y gagnent même un outil d'aménagement territorial. Dans une centaine de zones, les procédures relatives à l'urbanisme, l'archéologie ou l'environnement ont été anticipées pour faciliter l'instruction des dossiers d'installations industrielles. Avec la dataviz, chaque industriel peut accéder en ligne à des données précieuses sur une question de foncier ou de ressources humaines. Certaines régions réalisent leurs propres cartographies avec

l'aide de la Banque des Territoires : « *nous effectuons un inventaire minutieux des zones industrielles pour repérer des territoires qui deviendront des sites clés en main*, explique Patrick François. *Cela nous permet de revitaliser des friches industrielles sans consommer d'autres terres et de dire aux entrepreneurs : venez ici avec votre savoir-faire et nous vous accueillons avec toute la technologie nécessaire.* » La région Grand Est espère faire valoir sa tradition et son humus industriel pour attirer des projets européens ou construire des usines clés en main.



Les écoles de production et les centres de formation, soutenus par la Banque des Territoires, forment aux techniques traditionnelles et aux métiers de demain.

¹ 20 Md€ sont mobilisés par le gouvernement pour soutenir l'innovation sur 2021-2025, dont 11 Md€ dans le cadre de France Relance sur 2021-2022.

² 351 projets lauréats ont été retenus, dont deux tiers sont des PME. Ils représentent plus de 2,4 Md€ d'investissements industriels, soutenus pour plus de 637 M€ par l'État.

³ L'État a ainsi mobilisé, dans le cadre de France Relance, 1,2 Md€ pour soutenir et accompagner la réduction des émissions de gaz à effet de serre du secteur industriel.



Toutes les tenues portées par les athlètes français aux JO 2024 seront fabriquées dans la nouvelle usine du Coq Sportif dans l'Aube.

© Le Coq Sportif

La victoire du coq

Le Coq Sportif renoue avec son histoire dans l'Aube et remporte ses premières victoires. Son site historique redevient un territoire d'industrie, grâce à un moral de champion et au soutien de la Banque des Territoires !

« Territoires d'industrie, c'est un travail de longue haleine avec des gens passionnés », résume Patrick François, directeur régional Grand Est à la Banque des Territoires, car les histoires industrielles sont d'abord des aventures humaines... Comme celle du Coq Sportif, que la Banque des Territoires aide à (re)démarrer son activité en France, en déployant les programmes Territoires d'industrie et même Petites villes de demain. Pourtant, quand la famille Camuset a vendu le Coq Sportif à Adidas en 1974 pour un franc symbolique car la hausse des taux d'intérêts ne lui permettait plus d'assumer les coûts de construction d'une usine, personne ne s'imaginait que le projet renaîtrait près de

cinquante ans plus tard sur le même site, dans l'Aube. « Nous avons retrouvé les plans dans la cave de la famille Camuset quand nous avons lancé les travaux », explique David Pecard, aujourd'hui directeur général des opérations de l'entreprise. En 2002, Marc-Henri Beausire a racheté la marque et a choisi de se réinstaller à Romilly-sur-Seine pour y faire renaître un savoir-faire. « Si on veut exister, il faut donner du sens », explique David Pecard. Et cela permet aussi de réconcilier le Coq Sportif avec son glorieux passé. »

“Nous voulons avoir la liberté et la capacité de faire les choses nous-mêmes”

DAVID PECARD,
directeur général des opérations

La Banque des Territoires mobilise des moyens et des capacités d'ingénierie qui facilitent l'adhésion d'autres acteurs, comme la région et la municipalité. « Sans cette aide, nous n'aurions peut-être pas eu un tour de table aussi structuré », souligne David Pecard.

Les 8 M€ investis sont notamment consacrés à transformer « ces anciennes friches qui abritaient des bureaux en centre de production et d'innovation », se réjouit Patrick François. Plusieurs sportifs ont même fait le voyage jusqu'à Romilly pour rencontrer les couturières. Une cinquantaine de personnes ont été recrutées et un centre de formation cherche à attirer les jeunes talents avec la perspective d'un emploi à la clé. « Il faut convaincre des jeunes de se lancer dans l'aventure industrielle du made in France », analyse Patrick François.

Même si la majorité de la confection est encore réalisée au Maroc avec des matières produites dans l'Aube, la production va tripler à Romilly. La stratégie consiste à produire localement en s'appuyant sur des partenaires bien implantés. Et après la réinstallation des activités de tricotage et de teinture dans l'Aube, les équipes du Coq Sportif se lancent de nouveaux défis. Fabriquer des chaussures sneaker françaises à Nancy. « Si nous voulons avoir la liberté et la capacité de faire les choses nous-mêmes, il faut trouver de nouveaux produits », affirme David Pecard. Quelle que soit la technique, il faut des mains pour fabriquer. Nous voulons valoriser ce travail humain et le faire en proximité. »



De la paille à l'usine, une histoire de chimie

Des laboratoires universitaires deviennent des moteurs du renouveau industriel en inventant des procédés compétitifs et décarbonés. Dans le domaine de la chimie, des pépites françaises, comme Afyren, passent avec succès le cap de l'industrialisation, avec le soutien actif de Bpifrance.



© Frédéric MAIGROT/REA

En matière d'amour comme en matière d'industrie il faut être au moins deux pour créer une réaction chimique...

Jean Saint-Donat, aujourd'hui président de l'usine de chimie verte Afyren Neoxy, se souvient de sa rencontre avec Jérémy Pessiot et Nicolas Sordet, cofondateurs de la biotech Afyren. « *Ce projet rassemblait beaucoup de choses, une vraie technologie de rupture, une envie d'entreprendre... On s'est beaucoup plu.* » Et à son arrivée en 2018, à Saint-Avold, pour construire la première usine Afyren, Jean Saint-Donat, industriel expérimenté, ne voyait pas seulement un terrain vague à travers la fenêtre de son bureau mais une « *belle opportunité de faire de l'industrie en France* » grâce à la mise en œuvre d'une innovation en chimie verte sur un ancien site industriel des Charbonnages de France. Aujourd'hui, après deux ans de travaux et une crise sanitaire, l'usine Afyren Neoxy s'apprête à produire 16 000 tonnes d'acides organiques biosourcés en transformant des résidus de betteraves. Une réussite pour cette biotech qui a pu bénéficier du soutien de Bpifrance à travers son fonds Société de projets industriels (SPI). Partenaire fidèle et généreux de cette équipe d'industriels en herbe, Bpifrance l'a aidée à emmener leur prototype du laboratoire jusqu'à une chaîne de fabrication. Depuis sa création en 2015, le fonds SPI doté de 800 M€⁴ a permis à plusieurs technologies innovantes de franchir les portes de l'usine et d'amorcer la revitalisation de certains territoires. « *Aujourd'hui, nous avons vingt participations dans vingt usines réparties dans dix régions métropolitaines avec un potentiel de création de 4 000 emplois directs non délocalisables et 20 000 emplois indirects* », souligne Magali Joessel, directrice du pôle Investissement des projets industriels de Bpifrance, qui pilote ce fonds avec son équipe. En 2019, quand Afyren cherche à passer ce cap de l'industrialisation, l'engagement du fonds SPI sera décisif dans la création de l'usine en Moselle. Dotée d'un capital initial de 50 M€, la *joint-venture* est détenue à 49 % par Bpifrance, qui mise ainsi 23 M€ dans cette jeune pousse de la chimie verte et lui permet de transformer son innovation en économie réelle.

Une affaire de molécules

L'histoire d'Afyren commence dix ans plus tôt, à 600 kilomètres environ de Saint-Avold, dans les laboratoires de l'université Blaise Pascal, à Clermont-Ferrand. En 2010, Jérémy Pessiot, l'un des fondateurs d'Afyren alors étudiant en biochimie, effectue des travaux de recherche pour produire du bio-hydrogène grâce à la fermentation de déchets organiques. L'étude de faisabilité financée par la direction régionale de Bpifrance va faire pivoter le projet, se souvient Sylvie Bonnin, chargée d'innovation dans

cette direction : « *ils ne produisaient pas seulement de l'hydrogène mais aussi d'autres molécules intéressantes.* » Jérémy Pessiot, qui était chargé d'extraire les acides organiques produits par la fermentation pour ne pas inhiber la production d'hydrogène, explique : « *nous avons réalisé que produire de l'hydrogène de cette manière n'allait pas tenir la route économiquement. En se focalisant sur les acides, nous avons poursuivi notre idée originale : donner de la valeur à des produits qui n'en ont pas ou peu.* »

“Nous copions la nature dans ce qu'elle fait de mieux sans la détourner. Nous posons notre œil industriel pour réaliser une performance économique”

JÉRÉMY PESSIOT,
cofondateur de la biotech Afyren

Chez Afyren, le dessin industriel précède toujours la décision stratégique. « *J'ai voulu créer une boîte qui marche, marier écologie et économie. Nous souhaitons diminuer les émissions de CO₂ tout en étant rentable. Notre procédé est compétitif face au pétrole. J'avais envie de lui donner une réalité industrielle avec mes propres mains* », affirme Jérémy Pessiot, aujourd'hui directeur général délégué et directeur de l'innovation chez Afyren.

Si on écoute ce chercheur entrepreneur, fier d'avoir fait ses armes dans une université publique, il faut garder l'esprit ouvert et « *mettre des chiffres le plus tôt possible* » sur une trouvaille : « *cela ne sert à rien de produire des molécules qui n'auront pas de clients, pas de marchés et pas de réglementation.* » Le procédé d'Afyren fait la différence en utilisant ce qui existe déjà pour créer une nouvelle chaîne de production : « *aucun de nos équipements n'est inédit, mais la manière dont on les utilise est disruptive. Notre procédé tire le meilleur parti de la nature sans créer de déchet. Tout ce qui rentre dans l'usine sort en produit commercialisable* », complète Jean Saint-Donat. En effet, les produits minéraux restant après la production des acides sont valorisés en engrais pour l'agriculture biologique. « *Nous avons voulu copier la nature dans ce qu'elle fait de mieux sans la détourner ou la modifier*, résume Jérémy Pessiot. *Mais nous avons posé notre œil industriel pour réaliser une performance économique.* » Selon Magali Joessel, l'émergence de start-up industrielles comme Afyren témoigne d'un changement culturel.

Il y a encore cinq ans, les acteurs de la French Tech se voulaient « serial entrepreneur », cherchant à commercialiser leurs innovations le plus tôt possible avant d'imaginer un nouveau concept. « Ces dirigeants n'avaient pas d'appétit pour l'aventure industrielle. Ils s'y essayaient parfois sous la contrainte de leurs acheteurs qui les incitaient à prendre le risque de la première usine, rappelle-t-elle. Aujourd'hui, les dirigeants de jeunes entreprises sont davantage animés par l'esprit d'industrie. Le regard sur ce secteur a changé, les résultats commencent à se vérifier, les réussites se remarquent... et il y a aussi une recherche de sens, une volonté d'inscrire son action dans le temps, d'avoir un impact positif sur un territoire, d'emmener des collaborateurs dans une démarche collective à plus long terme. »

La technologie mise au point par Afyren permet aujourd'hui de produire sept acides différents à partir de co-produits sucriers et cela dans une même usine, alors que l'industrie pétrochimique doit théoriquement mettre en œuvre le même nombre de procédés de production dans différents endroits de la planète pour atteindre ce résultat, avec un bilan carbone beaucoup plus lourd. Selon une étude de la société de conseil en développement durable Sphera, les acides biosourcés permettent « une empreinte carbone 81 % inférieure à celle des produits fossiles équivalents ».

La production annuelle de la prochaine usine devrait permettre d'éviter l'émission de 30 000 tonnes par an de gaz à effet de serre. En s'installant sur une plateforme industrielle existante, l'activité « démarre avec une empreinte minimale », selon Jean Saint-Donat, aujourd'hui entouré de plus de 50 personnes recrutées puis formées en 2020 à l'IUT de chimie de Moselle Est ou au centre Afyren de Clermont-Ferrand.

«Aujourd'hui, les jeunes entrepreneurs sont davantage animés par l'esprit d'industrie»

MAGALI JOESELL,
directrice du fonds SPI à Bpifrance

En Moselle, Afyren Neoxy bénéficie de la proximité des champs de betteraves qui lui assurent une matière première quasi illimitée tout en étant proches de ses clients du secteur agro-alimentaire. « Nous pourrions augmenter rapidement nos capacités de production pour accompagner la forte demande déjà exprimée », soulignent les fondateurs d'Afyren. L'usine profite aussi de la plateforme industrielle de Carling Saint-Avoid, qui lui donne accès à des ressources utiles (vapeur, énergie, etc.) et à un bassin d'emploi...

« L'arrivée d'une production biosourcée redonne un destin industriel à certains territoires tout en permettant la transition vers des activités plus respectueuses de l'environnement », souligne Magali Joessel.

Un cercle vertueux qui s'accélère, car avant Afyren, un autre projet visionnaire, créant aussi des alternatives au pétrole avec les bio-molécules, s'est installé il y a quelques années sur ces friches industrielles mosellanes avec l'aide du fonds SPI. Metabolic Explorer (Metex) a aujourd'hui ouvert sa deuxième usine près d'Amiens pour devenir une entreprise intermédiaire avec 450 employés et un chiffre d'affaires de 170 M€ en 2021.

Ces deux pépites proposent un modèle innovant fondé sur l'économie circulaire, à la fois vertueux et compétitif. Cependant, il exige de savoir prendre des risques... et son temps. Les montants engagés sont élevés et le retour sur investissement n'est pas immédiat. Des facteurs que les financiers classiques ont plutôt tendance à fuir. « Quand on a commencé le fonds SPI, nous étions le seul investisseur financier. Cela évolue depuis 2018 et certains fonds de capital-risque s'emparent du sujet de l'industrialisation en accompagnant notre action avec des prises de participation plus modestes. L'aiguille commence à bouger », explique Magali Joessel, qui annonce la création d'un deuxième fonds SPI doté d'1Md€ par le Programme d'investissements d'avenir (PIA).



La culture de l'entrepreneuriat se développe dans les laboratoires avec le soutien de Bpifrance. Ici avec Alg&You, lauréat du Concours innovation 2030, comme Afyren.

L'essor de la chimie verte et de la bio-production, soutenu par Bpifrance⁴, est un atout pour la réindustrialisation comme pour la transition écologique. En amont de nombreuses chaînes de valeur, la chimie alimente une part importante de l'économie en fournissant des matériaux innovants et indispensables. Ainsi, la production biosourcée et locale d'acides aminés de Metex renforce la souveraineté alimentaire nationale en évitant d'importer du soja pour nourrir les animaux d'élevage. La valorisation de ces résidus de betteraves cultivées localement permet de fournir les éleveurs européens, dans une logique d'économie circulaire et de réduction du CO₂.

Des binômes associant un chercheur et un entrepreneur

Car décarboner est devenu un enjeu d'innovation et de compétitivité qui suppose de renforcer les passerelles entre les laboratoires et les projets entrepreneuriaux. Relier le monde de la recherche et celui de l'industrie doit se réaliser le plus tôt possible : créer des binômes chercheurs et entrepreneurs facilite et légitime la création d'entreprises issues de laboratoires.

« C'est rare de trouver des gens omniscients capables de mener des projets de recherche académique de haut niveau et en même temps de développer tous les aspects d'une entreprise », souligne Magali Joessel. Une vision partagée par Jérémy Pessiot, qui ajoute : « un pur financier pour gérer une start-up technologique, ça ne marche pas non plus. Nous sommes fiers de notre équipe atypique. »

En 2014, Jeremy Pessiot a été rejoint par Nicolas Sordet, ancien trader et investisseur. Aujourd'hui, les deux hommes partagent la direction générale de la société et une même vision ambitieuse. La jeune pousse Afyren se rêve géant vert et veut se positionner comme un leader des molécules biosources sur un marché mondial de dizaines de milliards de dollars aujourd'hui quasi exclusivement pétrochimique. 60 % de la production de l'usine de Saint-Avold est déjà pré-vendue et, à Clermont-Ferrand, Jérémy Pessiot et son équipe travaillent déjà sur le développement de nouveaux produits. Dix familles de brevets ont déjà été déposées à l'échelle mondiale et l'aventure d'Afyren ne fait que commencer.

⁴ Le fonds I du SPI est constitué de 700 M€ de Prêt d'investissement d'avenir (PIA) et de 100 M€ de la Banque européenne d'investissement.

⁵ À travers le fonds SPI, Bpifrance soutient huit créations d'activités industrielles dans ce domaine (dont Afyren Neoxy et Metex).



Assemblage de cuves et de tuyaux, cette bioraffinerie va produire sept acides carboxyliques à partir de résidus de betteraves.



Vision Groupe

Accélérateur d'impact Groupe : innover ensemble, plus vite, plus fort !

Soutenir et accompagner le lancement, par les entités du groupe Caisse des Dépôts, d'offres innovantes, porteuses pour les territoires et leurs habitants : voilà la vocation de l'accélérateur d'impact Groupe, dispositif piloté par la Banque des Territoires. Présentation et illustrations.

Favoriser l'innovation interne, au service des territoires, en incarnant notre Vision Groupe: la promesse de l'accélérateur d'impact Groupe est ambitieuse... Doté d'une enveloppe budgétaire dédiée et porté par des instances de pilotage et d'idéation – comité projets, groupes de travail, comité d'engagement – composées de référents et d'experts des différentes entités du Groupe, il vise un objectif: encourager et accompagner le développement, par la Caisse des Dépôts et ses filiales, d'offres innovantes, porteuses d'impacts pour les territoires. Comment? En mettant à la disposition des porteurs de projets sélectionnés un appui technique et financier – en ingénierie, coaching, etc. – pouvant intervenir à tous les stades de maturité de leur projet: de l'idée au passage à l'échelle, en passant par les études de faisabilité et de conception, l'expérimentation, etc.

« L'accélérateur n'est pas un dispositif de soutien à l'intrapreneuriat et les projets entrent dans le cadre des missions de ceux qui les portent. Néanmoins, ceux-ci ne sont pas tous des serial entrepreneurs. Le coût élevé du prototypage d'une offre peut aussi être dissuasif. Dans ces cas, l'accélérateur peut lever des obstacles en apportant une crédibilité au projet », souligne Jeanne Carrez-Debock, responsable du programme innovation territoriale et smart city à la Banque des Territoires.

Identifier et faire émerger des synergies

Autre intérêt de cette dynamique: elle permet de faire émerger des synergies entre entités à partir de la présentation du projet de l'une d'elles ou encore de générer de nouveaux projets... « La grande force du comité projets, c'est de représenter des métiers, des enjeux et des marchés différents avec, pourtant, des synergies à mettre en œuvre, commente Julien Réau, directeur de l'innovation de Transdev France et membre de l'accélérateur. Partager des contenus, des études, des retours d'expériences – Transdev sur les caméras intelligentes, Egis sur le jumeau numérique, par exemple –, nous amène à imaginer travailler ensemble sur des sujets sur lesquels nous avons des points communs ou tous quelque chose à gagner. »

Voilà toute la spécificité de l'accélérateur: offrir une réelle valeur ajoutée liée à l'émulation et à l'échange des compétences. « Lorsqu'une filiale présente un projet, on identifie deux experts au sein des entités siégeant au comité pour le challenger », indique Jeanne Carrez-Debock. « Cette dynamique d'innovation ouverte est l'un des leviers de l'accélérateur, qui, au-delà d'offrir un label, donne accès aux expertises des autres entités », complète Blandine Calcio-Gaudino, responsable du pôle écosystème et développement, présidente du comité d'engagement de l'accélérateur et référente Vision Groupe.

Une ambition sociale et environnementale

Pour entrer dans l'accélérateur, les projets présentés doivent répondre à plusieurs critères: être innovants, s'inscrire dans les objectifs du Groupe, avoir un potentiel commercial et des perspectives d'industrialisation, bien sûr, mais aussi afficher une méthode qualitative et, surtout, porter des objectifs environnementaux et sociaux avec un impact mesurable. « La recherche d'un impact territorial est l'élément structurant des projets que nous soutenons », insiste Chloé Friedlander, coordinatrice de l'accélérateur. La résilience des territoires est justement l'ambition du projet Terra - ou Arrêt fraîcheur - porté par Transdev. Soutenue par l'accélérateur, son expérimentation se poursuit à Montpellier, où les pics de chaleur entraînent une baisse de fréquentation des transports publics. « Nous expérimentons des solutions naturelles de rafraîchissement aux arrêts de bus et de tramway afin d'améliorer l'expérience de nos voyageurs et d'éviter que chacun préfère sa voiture individuelle aux transports en commun, précise Julien Réau. Ce n'est pas le métier de Transdev de trouver des solutions pour la résilience des territoires. Mais sur ce sujet, on peut penser les choses différemment, plus grand, élargir notre vision. En cela, l'accélérateur est un formidable atout complémentaire avec un effet de levier, démultiplicateur de possibilités et d'ambitions. »

Trouver le juste modèle économique

La recherche d'un impact social, c'est aussi ce qui a permis au projet Place des Services d'être soutenu par l'accélérateur. Cette offre imaginée par La Poste a donné lieu à une expérimentation au sein d'une résidence CDC Habitat, à Châtillon, dans les Hauts-de-Seine. Le principe: un régisseur, salarié de La Poste, est présent au quotidien pour proposer aux habitants les services classiques de réception/ envoi de colis de La Poste, enrichis de services de conciergerie tels que prêt d'objets, mise à disposition d'espace pour les associations, prêt de vélos, café gratuit, etc. Le tout avec réservation et suivi réalisables via une application. « Nous avons financé l'expérimentation de Place des Services afin de tester à la fois l'offre de services mais aussi son modèle économique, explique Chloé Friedlander. Elle a démontré toute la valeur ajoutée de cette offre en termes de cohésion sociale, d'attractivité et de commercialité pour le petit centre commercial proche, mais a aussi invité les porteurs de projets à faire évoluer leur modèle économique. » Résultat: Place des Services a pleinement tiré profit de ce soutien avec l'identification de nouveaux marchés – gares, établissements de santé, etc. Aujourd'hui, La Poste développe ce type d'offres dans d'autres endroits – territoires Action cœur de ville et Petites Villes de demain, par exemple.



Du prototype au passage à l'échelle

« L'accélérateur est un stimulant puissant, un appui qui permet de gagner en vitesse de développement. Or, l'élément le plus précieux quand on souhaite mettre une offre en marché, c'est le temps. L'accélérateur produit aussi un effet de levier propice à l'émergence d'autres projets », assure Blandine Alglave, directrice marketing de l'hyper proximité au sein du Groupe La Poste. « Dans le cadre de l'expérimentation menée avec le soutien de la Banque des Territoires, la valeur ajoutée de Place des Services s'est révélée au-delà de nos espérances, avec des externalités très positives pour CDC Habitat, commente de son côté Tristan d'Inguibert, directeur délégué de la direction services clients Groupe de CDC Habitat. Le support de l'accélérateur pour passer du prototype à une grappe de pilotes, puis à des changements d'échelles, est particulièrement pertinent. Nous avons besoin de cette logique d'amorçage. Nous avons pu réinterroger notre rôle de bailleur, notre rôle au sein du quartier, avec une approche plus servicielle. » CDC Habitat et La Poste comptent déployer ensemble d'autres Place(s) des Services à Mantes-la-Jolie et à Orly-Thiais. L'accélérateur, lui, est prêt à aider de nouveaux projets Groupe à voir le jour et à les faire grandir.

✍ Vanessa Faisant
✉ Tonwen Jones, colagene.com

CHIFFRES-CLÉS

Une enveloppe de 5 M€ pour la période 2022-2025.

50 expérimentations lancées sur 20 territoires depuis 2017.

Des subventions comprises entre 10 000 et 300 000 euros représentant jusqu'à 40 % du coût du projet.



© Jean-Nicholas Guillo - Caisse des Dépôts - 2022

De gauche à droite : Franck Sallier, Karen Maitre, Olivier Leveillard, Sophie Quatrehomme, Nathalie Gallet, Olivier Enard, Martin Bellet, Victoria Simonet, Catherine Pradère, Vanessa Faisant, Thibault Briere, Valérie Lévêque, Emmanuel Picard et Mélanie Guillot-Toudert.

Vous tenez entre vos mains le **400^e** numéro de CDscope

En 1983, les collaborateurs feuilletaient pour la première fois leur journal interne. Depuis, 400 éditions ont été imprimées, toujours avec cette même volonté de mettre à l'honneur nos métiers, nos filiales et nos réussites. Pour ce 400^e numéro, rencontre avec l'équipe de la rédaction. Une équipe animée par un seul objectif : continuer à faire de *CDscope* le journal que vous aimez lire.

Tout comme le quotidien et les préoccupations des Français, qui n'ont cessé d'évoluer ces quarante dernières années, *CDscope* a su, lui aussi, se transformer et s'adapter, pour toujours continuer à plaire aux lecteurs que vous êtes.

Magazine historique de la Caisse des Dépôts, il est aussi l'unique outil de communication commun à l'ensemble

du groupe Caisse des Dépôts. « *Il n'est pas seulement lu, il est aussi conservé!*, lance Sophie Quatrehomme, directrice de la communication du Groupe. *Les articles apportent un éclairage approfondi sur des sujets de fond et de société. C'est une source d'information réexploitable par tous. Un média précieux, mais aussi sincère. Et cela se ressent.* »

Comme tout autre média, *CDscope* a sa ligne éditoriale. Karen Maitre, directrice de la rédaction, précise à ce sujet : « *ce bimestriel répond à ces questions essentielles : quel est notre fonctionnement et quelles sont nos valeurs, et comment l'ensemble du Groupe travaille pour répondre aux préoccupations des Français.* »

Un journal fait par et pour les collaborateurs

« CDscope est un média réalisé 100 % en interne ! », précise Martin Bellet, rédacteur en chef. Tous les deux mois se réunit le comité de rédaction, composé d'une petite dizaine de collaborateurs, issus de la direction de la communication, représentants des métiers et des filiales. Place à la sélection des sujets : « pour dicter nos choix, nous veillons à rendre visible toute la palette de nos activités. CDscope est LE panorama de nos missions et illustre toute la force de la raison d'être de notre Groupe. » Un choix qui se veut collégial... Vanessa Faisant, l'une des rédactrices, participe aussi au comité : « en amont, je sollicite nos interlocuteurs en filiales afin qu'ils nous remontent leurs idées de sujets, les projets et actus du moment. En aval du comité, nous leur soumettons la liste des sujets choisis, à laquelle ils réagissent. Nous échangeons, et ajustons ce sommaire si besoin. »

Un journal apprécié en interne, mais aussi à l'externe

Un travail collectif, un choix de sujets qui a du sens et des articles qui intéressent... C'est sans doute ce qui explique les résultats de l'étude de lectorat réalisée en 2019 : « plus de neuf collaborateurs sur dix sont satisfaits, voire très satisfaits de leur magazine interne. L'attachement est fort », explique Karen Maitre. Mais ils ne sont pas les seuls... Sophie Quatrehomme précise : « nous avons aussi des retours indiquant que le magazine était très apprécié par nos parties prenantes, auprès desquelles il était parfois distribué. Nous avons donc fait un choix fort : celui de revoir le positionnement du magazine pour qu'il devienne interne-externe. » Un travail de modernisation qui a donné une nouvelle dynamique au magazine. « Pour accompagner ce nouveau positionnement, nous avons entrepris la refonte du magazine : intégration d'un édito, création de rubriques, travail iconographique approfondi... La qualité de nos contenus est au rendez-vous, et apporte un nouveau regard sur nos activités », précise Martin Bellet.

Un contenu, miroir de notre richesse interne

Après le comité éditorial, s'ensuit la production des articles qui viendront remplir les 28 pages, réparties en six rubriques, rythmées par des sujets de fond liés à l'actualité des Français et du Groupe. Place aux interviews, à l'acculturation des sujets et rencontres avec les experts. La rédaction accorde une importance particulière à donner la parole aux collaborateurs du Groupe. Les portraits, justement, un travail qu'apprécie tout particulièrement Vanessa Faisant. « Qu'il s'agisse d'un médiateur de CDC Habitat, d'un responsable d'aménagement de domaine

de la Compagnie des Alpes, d'une chargée de clientèle de La Poste ou d'un directeur territorial au handicap de la Caisse des Dépôts, les profils des collaborateurs sont tellement variés, leurs métiers tellement divers, que l'exercice est forcément intéressant ! De surcroît, tous sont animés par un moteur commun : le sens de l'intérêt général et la fierté d'appartenir à ce Groupe, ce qui ajoute au plaisir de les interviewer. » Vanessa est aussi la gardienne des horloges (planning et respect des délais obligent), alors après les quatre à cinq semaines allouées à la rédaction, place à la mise en pages de CDscope...

Un journal tout simplement beau !

Lors de la refonte, l'équipe créative a réalisé un travail remarquable sur le style du magazine. Comme le souligne Karen Maitre : « notre équipe interne de graphistes et iconographes s'attelle à faire de chaque numéro, un journal tout simplement beau ! La mise en page est épurée, soignée et les photographies sont choisies avec soin. » Et ça se voit ! Les collaborateurs ont, eux aussi, remarqué ce changement de look depuis deux ans avec la nouvelle formule du journal, qui le rend encore plus agréable à lire aujourd'hui. Certains disent même qu'on « dirait un vrai magazine de presse ».

Une impression maison

L'impression et le routage sont également internalisés, sous la houlette de Franck Sallier, responsable de l'impression et pilote de cette dernière étape. Un métier historique, puisque l'imprimerie interne de la Caisse des Dépôts existe depuis 80 ans. « Il faut seulement trois jours après validation du BAT (bon à tirer) pour imprimer le magazine

DIFFUSION

3 000 destinataires extérieurs (parlementaires, associations, élus et partenaires proches, cabinets ministériels) reçoivent la newsletter CDscope

3 750 exemplaires imprimés, dont :

- 820 pour les accueils de nos principaux sites
- 300 pour les 35 directions régionales de l'Établissement public
- 2 000 pour les filiales
- 630 pour les retraités de la CDC

sur nos machines et préparer les colis. Pour éviter qu'ils ne soient trop lourds, on privilégie un papier le plus léger possible : 90 grammes pour les pages intérieures, 135 grammes pour les couvertures. Il est bien sûr 100 % recyclable : c'est un impératif ! », ajoute-t-il. C'est donc ici à l'imprimerie, au 51 rue de Lille, à Paris, que s'achève la fabrication d'un numéro de CDscope. Viendront ensuite la mise sous pli, puis l'envoi par colis. Pendant ce temps, le comité éditorial réfléchit déjà au prochain numéro... Et à l'avenir, toujours, puisqu'un groupe de travail s'est constitué pour réfléchir à la création d'une version digitale du magazine, en complément de sa version papier.

« Avec CDscope, j'ai le sentiment d'appartenir à un Groupe »

Avant CDscope, de nombreux collaborateurs ignoraient l'existence de la Société Forestière. Ce journal a permis de nous faire connaître et d'en apprendre nous aussi davantage sur les autres filiales. Ce n'est pas seulement un journal parisien, mais véritablement représentatif de ce que nous sommes tous. Quand je lis l'édito d'Éric Lombard ou encore les portraits, j'ai vraiment le sentiment d'appartenir à un Groupe.

Alain Guillon, responsable des systèmes d'information de la Société Forestière



Transdev

Antoine Séguret

Meneur d'équipes

Multimodalité, disparité d'entreprises, pluralité de contrats... La diversité est une donnée avec laquelle tout directeur régional de Transdev France doit savoir composer pour faire rayonner le groupe Transdev sur son territoire. C'est le cas en région Sud, où Antoine Séguret occupe cette fonction depuis un peu plus de six mois.

Être le garant de la traduction locale de la politique du groupe Transdev, en assurant le rayonnement, « au travers de ses réalisations emblématiques, mais aussi en faisant porter et diffuser ses valeurs

à l'échelle régionale » : c'est tout le job d'Antoine Séguret en région Sud, à l'instar des autres directeurs régionaux de Transdev France sur leurs territoires. Une fonction qui s'articule entre les travaux menés au sein du comité de direction France, dont il est membre, et leur déclinaison dans le cadre du comité de direction régional qu'il anime. Ce poste revêt deux dimensions : l'une commerciale – « nous sommes des ambassadeurs du groupe Transdev, c'est à travers nos métiers et nos actions au quotidien que nous donnons envie aux collectivités ou à nos donneurs d'ordre de travailler avec nous, ce qui est le début du succès », assure le directeur régional – ; l'autre opérationnelle, avec

la gestion de l'entreprise et de sa performance. « L'un ne va pas sans l'autre. Le secteur est fortement concurrentiel. Conserver notre leadership passe par des offres commerciales au bon prix et une bonne gestion opérationnelle de nos sociétés, dans ce qu'elles délivrent en termes de production mais aussi en ce qui concerne tout ce qui a trait à la sécurité, un sujet important pour nos voyageurs et nos collaborateurs », détaille-t-il.

AMBITION

Son périmètre ? Quatre territoires couvrant le Vaucluse, les Bouches-du-Rhône, le Var, les Alpes de Haute-Provence, les Hautes-Alpes et les Alpes-Maritimes ; 3800 collaborateurs, dont environ 3000 conducteurs ; 2000 véhicules, représentant tous les modes de transport opérés (routier, tramway, maritime et ferroviaire), tous les types d'énergies et cinq millions de voyageurs chaque année. La particularité du métier ? « Nous sommes un regroupement de petites entreprises ayant chacune ses leviers et son fonctionnement propres. Tout l'enjeu est de réussir à emporter l'adhésion à l'ambition globale de Transdev en France, en région, dans ses territoires et dans chacune de ses sociétés », résume-t-il. Sa recette pour y parvenir ? « J'essaie, tout en suscitant le débat et l'échange au sein du codir régional, de définir cette envie et cette vision communes susceptibles d'embarquer tout le monde, en faisant évoluer les lignes si besoin, pour être parfaitement alignés sur nos objectifs. »

FIERTÉ

À la tête de la région Sud, il a aussi le plaisir de renouer avec le ferroviaire, un mode qu'il connaît bien, ayant fait ses premières armes à la SNCF. Transdev y opérera à partir de l'été 2025 la ligne Marseille-Toulon-Nice, la première gagnée par un opérateur privé depuis l'ouverture à la concurrence. « Nous en sommes très fiers. Pour être au rendez-vous, nous allons construire un site de maintenance et de remisage à Nice, faire construire notre matériel roulant par notre partenaire Alstom et recruter les équipes qui seront principalement composées de salariés venant de la SNCF », conclut-il.



PARCOURS

1999-2002 : ingénieur généraliste, ISAE - Supmecca Paris.

2003-2007 : chef d'équipe opérationnelle, puis responsable du pôle production / chef de produit Thalys et Eurostar, Paris-Gare du Nord, SNCF.

2007-2012 : directeur de filiales en Île-de-France puis directeur général adjoint des activités en Suisse ; responsable ressources humaines et production à Chambéry – Veolia Transport.

2012-2021 : directeur de zone, Ouest des Bouches-du-Rhône ; puis directeur développement et innovations, région Provence-Alpes-Côte d'Azur ; directeur de territoire Bouches-du-Rhône, Transdev.

Depuis octobre 2021 : directeur régional Sud Provence-Alpes-Côte d'Azur, Transdev, Aix-en-Provence.



Établissement public

Marion Cabrol

Le sens et l'impact

« Agir le plus possible aujourd'hui tout en préservant notre capacité à continuer à agir demain. » Voilà tout le sens du parcours de Marion Cabrol à la Caisse des Dépôts. Aux gestions d'actifs, puis aux risques, et maintenant au pilotage des participations stratégiques, son moteur a toujours été le même : « avoir un impact sur le réel ».

« J'aime comprendre le monde, cela me passionne, mais j'aime surtout agir sur lui en étant convaincue que mon action repose sur de bons fondamentaux », annonce Marion Cabrol. Un besoin qui transcende son parcours. « À mon premier poste, dans une entreprise d'asset management, je contribuais à maximiser la performance de fonds sans en voir l'impact sur la société... Cela m'a posé un vrai problème d'adhésion », raconte-t-elle. C'est ce qui la guide vers la Caisse des Dépôts en 2001.

Ici, pour cette ingénieure financière dotée d'un solide esprit scientifique, optimiser la performance des gestions d'actifs ou renforcer la solvabilité et la modélisation des risques font sens. Tout comme ses missions actuelles au département du pilotage des participations stratégiques, (PPS) où elle est, depuis bientôt un an, directrice de participations.

« Les filiales et participations suivies par les équipes de PPS sont des entreprises au capital desquelles la Caisse des Dépôts est entrée dans la perspective d'accompagner leur gouvernance, et leur stratégie au service de l'intérêt général », rappelle-t-elle.

ACTION

À ce titre, cette fonction la nourrit complètement : « j'ai une perspective d'ensemble, avec les dimensions stratégique et financière et la double approche des risques et de la rentabilité financière. C'est un véritable moteur », se réjouit Marion. À l'instar des deux autres équipes du département, son équipe, composée

de trois analystes-chargés de participations, se partage un portefeuille de filiales et participations à suivre. Leur rôle, in fine : influencer l'action des filiales dans le sens de l'intérêt collectif et contribuer à permettre au « top management » de prendre les bonnes décisions grâce à des analyses et des perspectives approfondies et pertinentes. « Ce que je trouve intéressant, c'est d'avoir un impact global sur la stratégie de nos filiales, l'application qu'elles ont des politiques publiques prioritaires et leurs grands enjeux », souligne Marion.

HARMONIE

Quant à sa position de manager – endossée une première fois à la direction des risques et façonné dans le cadre de l'Université CDC et « sur le tas » –, pour Marion, qui est aussi violoniste, la clé, comme en musique, c'est l'harmonie. « C'est important dans le fonctionnement collectif, que ce soit au niveau de mon management, de mes collègues directs, de ma hiérarchie... Cela ne veut pas dire que c'est le calme plat et qu'on ne se dit pas les choses pour éviter les notes dissonantes, mais que tout le monde fait son meilleur effort pour créer une harmonie, qui peut même être complexe, mais qui soit éventuellement intéressante ou originale », développe-t-elle. Comme un écho à l'orchestre philharmonique du Groupe, qu'elle espère intégrer prochainement...

 Vanessa Faisant

 Pierre VASSAL/HAYTHAM-REA

PARCOURS

1996-1999 : ingénieur statisticien économiste, ENSAE.

1999-2001 : gestion quantitative actions pour compte de tiers – Sinopia Asset management.

2001-2010 : gestion pour compte propre (responsable multigestion ; gérante actions – secteur financier) ; gestion d'actifs Caisse des Dépôts.

2010-2021 : responsable de la validation des modèles et des risques ALM ; responsable du pilotage transverse des risques – Direction des risques – Caisse des Dépôts.

Depuis juin 2021 : directrice de participations (Bpifrance, Compagnie des Alpes, CDC Habitat, Scet, Arpavie, Qualium, théâtre des Champs-Élysées, Kepler Cheuvreux) – Gestion des participations stratégiques – Caisse des Dépôts.



Nice en tram, des airs jusqu'à la mer

Le saviez-vous ? Grâce à la ligne 2 du tramway de Nice, inaugurée en décembre 2019 et dont la construction a été en partie financée par la Banque des Territoires, il faut désormais vingt-six minutes pour se rendre depuis le terminal 2 de l'aéroport de Nice-Côte d'Azur jusqu'au vieux port de Nice (Port Lympia - terminus Quai Cassini).

Le trajet, qui traverse Nice d'Ouest en Est, parallèlement à la promenade des Anglais, comprend vingt stations, dont quatre réalisées en souterrain sous le Vieux Nice où la vitesse peut aller jusqu'à 70 km/h. La sensation vaut le détour !

 Rebecca MARSHALL -
Caisse des Dépôts/LAIF-REA - 2021

